

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
CÂMPUS PROF. FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

LILIANE SANTOS PAIM

**GESTÃO AMBIENTAL COMO FONTE DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA
SUSTENTÁVEL: O CASO DA EMPRESA NATURA**

**Trabalho de conclusão de curso
Artigo científico**

Cacoal (RO)

2016

Liliane Santos Paim

**GESTÃO AMBIENTAL COMO FONTE DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA
SUSTENTÁVEL: O CASO DA EMPRESA NATURA**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Rondônia *Campus*
Professor Francisco Gonçalves Quiles, como parte
dos requisitos, para obtenção do título de Bacharel
em Ciências Contábeis.**

Orientadora: Prof.^a Dra. Suzenir Aguiar da Silva Sato.

**Cacoal (RO)
2016**

P143g Paim, Liliane Santos.
Gestão ambiental como fonte de estratégia competitiva sustentável: o caso da empresa Natura / Liliane Santos Paim–Cacoal/RO: UNIR, 2016.
36 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação).
Universidade Federal de Rondônia – Campus Francisco Gonçalves Quiles.
Orientadora: Prof.^a Dra. Suzenir, Aguiar da Silva Sato.

1. Contabilidade. 2. Vantagem competitiva sustentável. 3. Gestão ambiental. I. Sato, Suzenir Aguiar da Silva. II. Universidade Federal de Rondônia – UNIR. III. Título.
CDU – 657:504.05

Catálogo na publicação: Leonel Gandi dos Santos –CRB11/753

Liliane Santos Paim

**GESTÃO AMBIENTAL COMO FONTE DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA
SUSTENTÁVEL: O CASO DA EMPRESA NATURA**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Rondônia *Campus*
Professor Francisco Gonçalves Quiles.
Departamento de Ciências Contábeis, como parte
das exigências para obtenção do título de Bacharel
em Ciências Contábeis.**

APROVADO em 12 de dezembro de 2016.

**Prof.^a Dra. Suzenir Aguiar da Silva Sato - Orientadora
(UNIR – Cacoal)**

**Prof.^a Ma. Liliane Maria Nery Andrade - Membro
(UNIR – Cacoal)**

**Prof. Me. Juander Antonio de Oliveira Souza - Membro
(UNIR – Cacoal)**

GESTÃO AMBIENTAL COMO FONTE DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA SUSTENTÁVEL: O CASO DA EMPRESA NATURA

Liliane Santos Paim¹

RESUMO: A preocupação com o meio ambiente não é recente, porém devido à globalização, a preocupação tem se intensificado nos últimos anos, e recentemente no âmbito empresarial, haja vista que a sobrevivência das organizações depende das estratégias utilizadas; assim, seus gestores devem buscar melhorias no que diz respeito a tecnologias limpas como meio de se manterem competitivas no mercado. Nesse contexto, a presente pesquisa teve por objetivo identificar o papel da gestão ambiental na geração de vantagens competitivas sustentáveis e quais estratégias devem ser adotadas para o alcance desse propósito. A pesquisa foi aplicada junto à Natura, empresa brasileira no ramo de cosmético, com expansão internacional, sendo realizada análises documental de relatórios publicados pela mesma nos sites oficiais. Constatou-se que a empresa Natura adota diversas estratégias abordadas pelos autores estudados neste artigo, tais como: Barney e Hesterly (2007), Hart (1995) entre outros, com o objetivo de gerar vantagem competitiva sustentável, tendo maior ênfase as estratégias de: diferenciação, prevenção de poluição, gerenciamento de produtos e Desenvolvimento Sustentável. Verificou-se que a empresa vem se destacando no ramo em que atua e obtém retornos como em diversos destaques na imagem da empresa, competitividade e aumento nas Operações Internacionais. Desta forma, considera que este trabalho pode instigar o investimento de outras empresas na área ambiental, como meio de preservar os recursos e adotarem opções alternativas em prol da competitividade.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva Sustentável. Estratégias. Gestão Ambiental.

1 INTRODUÇÃO

Por muito tempo o homem explorou demasiadamente os recursos naturais para satisfazer suas necessidades. Com o surgimento da Revolução Industrial a produção foi aumentando, e aumentou também a degradação do meio ambiente, onde, até então não era percebido que alguns recursos não são renováveis. Ao longo dos anos, ficou claro que os recursos naturais são esgotáveis, e, portanto, finitos se mal utilizados (KRAMER, 2006), comprometendo a qualidade de vida de futuras gerações (PORTO; SANTOS, 2011).

A preocupação com o meio ambiente não é recente, porém devido à globalização, essa preocupação tem se intensificado nos últimos anos, e recentemente no âmbito empresarial (LINS, 2015).

¹ Concluinte do curso de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) *Campus* Prof. Francisco Gonçalves Quiles, com TCC elaborado sob a orientação da professora Dra. Suzenir Aguiar da Silva Sato.

Assim como o meio ambiente, as organizações estão passando por consideráveis modificações e a sobrevivência dessas está ligada a estratégia utilizada, devendo seus gestores, buscar melhorias e atualizações no que diz respeito a tecnologias limpas, projetar novas iniciativas e criar estratégias que superem as políticas públicas (HART, 2012).

Neste sentido, a gestão ambiental vem ganhando espaço como subsídio, auxiliando nas tomadas de decisões, aliada a gestão ambiental, propondo soluções para as empresas se adequarem, visando ações preventivas para minimizar ou eliminar os impactos ambientais, não sendo considerada apenas como mais um fator de aumento de custo, mas sim, uma oportunidade de vantagem competitiva com oportunidades econômicas (KRAEMER, 2006).

Entre as contribuições, a pesquisa evidenciou as vantagens do Sistema de Gestão Ambiental, com o intuito de incentivar as empresas que ainda não fazem uso da gestão ambiental. Por exemplo, vantagens com o propósito de auxiliarem na modificação de seus processos de produção, bem como melhorando vários aspectos quanto à reciclagem, economia e reuso de água, economia de energia ou uso de fontes renováveis, utilização de produtos que seriam descartados, extinguindo pagamento de multas por danos ambientais; além das vantagens citadas, outros benefícios econômicos podem ser gerados com a gestão ambiental como melhoria da imagem da empresa, aumento de produtividade, menor concorrência, aumento da carteira de produtos.

Assim sendo, a tendência é que as empresas que melhor desenvolver sua atividade de maneira ecologicamente correta tenha competitividade sustentável maior que outras.

Nesse contexto a presente pesquisa buscou saber: como a gestão ambiental de uma empresa pode contribuir na construção de vantagens competitivas sustentáveis?

Nesse propósito a pesquisa teve como objetivo identificar o papel da gestão ambiental na geração de vantagens competitivas sustentáveis e quais estratégias foram adotadas para o alcance desse propósito. Para tanto utilizou-se de método dedutivo, em pesquisa aplicada, onde o objetivo teve abordagem qualitativa-descritiva e para coleta de dados adotou-se como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e documental por meio de análise de informações contábeis retiradas de documentos, relatórios e/ou demonstrações publicadas pela empresa Natura no Brasil.

Por meio dos dados coletados foi possível evidenciar o papel da gestão ambiental na geração de vantagens competitivas sustentáveis a partir da demonstração do comentário de desempenho, bem como as demais fontes de análise, como relatório anual, caderno de indicadores e visão de sustentabilidade 2050.

Além desta breve introdução, este artigo contém também o referencial teórico que aborda temas tais como: Gestão ambiental e Sistema de gestão ambiental (SGA), Geração de vantagens competitivas sustentáveis nas empresas como estratégias de negócios a partir da gestão ambiental; a metodologia e a apresentação da pesquisa, bem como sua análise, as considerações finais e também as referências utilizadas para a elaboração do presente artigo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse item são apresentados os temas que subsidiaram a pesquisa, sendo os principais: Gestão ambiental e sistema de gestão ambiental, como suporte para geração de vantagens competitivas e vantagens competitivas sustentáveis.

2.1 GESTÃO AMBIENTAL E SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (SGA)

O meio ambiente está cada vez mais degradado e isso é algo que preocupa boa parte da população mundial; principalmente nos últimos 10 anos tem-se pensado em mudanças para reverter os impactos causados, com isso intensifica-se a criação de um setor nessa área que dê suporte aos gestores. Cunha, Jesus e Rebelo (2012) alertam que as organizações estão em busca de estratégias, melhorias, tecnologias, adaptando seus colaboradores a uma nova cultura ambiental.

Andrade e Tachizawa (2008) defende que a preservação do meio ambiente é um dos fatores de maior influência nos anos 2000, pois fez com que as empresas fossem em busca de soluções para alcançar Desenvolvimento Sustentável e ao mesmo tempo aumentar sua lucratividade, ou seja, a gestão ambiental é imprescindível para continuidade dos negócios.

Para Kraemer e Tinoco (2008, p. 114) “gestão ambiental é o sistema que inclui estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política ambiental”.

Junior e Olave (2014) entende gestão ambiental como sendo a administração de atividades econômicas e sociais a utilizar os recursos naturais, sendo eles renováveis ou não, de maneira racional, que garanta a conservação e preservação da biodiversidade, a reciclagem das matérias primas e a redução do impacto ambiental das atividades executadas.

Andrade e Tachizawa (2008) asseguram que no futuro, ser responsável com o meio ambiente e ecologicamente correto, será a principal maneira de empreender negócios de forma duradoura e lucrativa, e, quanto antes às empresas começarem a enxergar a sustentabilidade como seu principal desafio e oportunidade competitiva, maior será a chance de que sobrevivam.

Observa-se que a gestão ambiental não é apenas uma atividade filantrópica, mas sim uma atividade que pode conceder ganhos financeiros as empresas, ou seja, os resultados econômicos passam a depender cada vez mais das ações das empresas quanto à preocupação com o meio ambiente, pois, os consumidores e a sociedade de maneira geral passam a valorizar as práticas adotadas pelas organizações, e o seu faturamento sofre pressões do comportamento de clientes que enfatizam suas preferências por produtos ambientalmente corretos (ANDRADE; TACHIZAWA, 2008).

2.1.1 Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e a Contabilidade Ambiental

Os Sistemas de Gestão Ambiental têm origem do desenvolvimento de sistemas de qualidade. Pode ser definido como ferramentas de gestão, procedimentos e processos que visam elaborar e manter atualizada a política ambiental da organização, bem como, controlar os danos e impactos causados ao meio ambiente, pela sua atividade econômica (KRAEMER; TINOCO, 2008; LINS, 2015).

Dias (2009, p. 89) afirma que gestão ambiental “é a gestão cujo objetivo é conseguir que os efeitos ambientais não ultrapassem a capacidade de carga do meio onde se encontra a organização, ou seja, obter-se um desenvolvimento sustentável”.

Para Lins (2015) o objetivo da implantação do SGA é melhorar continuamente a atividade produtiva, preservação ambiental e sociedade. Lins (2015) corrobora ainda que o reconhecimento das atividades operacionais possivelmente danosas ao meio ambiente, e os estudos de medidas para diminuir os riscos de acidentes ambientais são qualidades fundamentais dentro de um SGA e a atividade empresarial como um todo.

Independentemente do interesse de obter certificação ambiental ou não, os procedimentos de implantação do SGA são: diagnóstico fiel da situação global atual da empresa em todo o seu processo produtivo, identificação dos aspectos e impactos ambientais (levantamento das possíveis áreas de riscos ambientais), e elaboração de um plano de ação ambiental para dar subsídios à política ambiental a ser adotada (LINS, 2015). Em outras

palavras, Lins (2015) resume que as fases de implantação de SGA são: análise inicial; planejamento; implantação; avaliação, sugestões de medidas corretivas e comunicação.

O processo de gestão ambiental está vinculado com as normas que são elaboradas pelas instituições públicas sobre o meio ambiente. Essas normas fixam os limites aceitáveis de consumo da água, emissões de poluentes, descartes de resíduos, uso de substâncias tóxicas, volume de esgoto que pode ser lançado, etc. A violação de normas legais comprometem os investimentos da empresa e sua capacidade de influência no mercado (DIAS, 2009).

Dia após dia percebe-se que as empresas vêm reagindo por meio de métodos corretivos, para solucionar problemas ambientais causados por sua atividade. Esta é a política ambiental reativa, utilizada pela maioria das empresas. Já a política ambiental proativa é a que visa o planejamento dos possíveis efeitos ambientais e uma atuação antecipada para eliminar os impactos na origem, reestruturando os produtos e seus processos, aplicando métodos preventivos (DIAS, 2009). Dias (2009) afirma que para obter o desenvolvimento sustentável, é necessário substituir os métodos corretivos por políticas preventivas, que atuam sobre a origem dos problemas.

A gestão ambiental é aplicável a qualquer empreendimento, porém, as pequenas empresas encaram problemas na implantação de um SGA devido à necessidade de dedicar uma parte dos recursos humanos e financeiro à sua implantação e manutenção, e por sofrer mudanças nos processos produtivos e administrativos. As empresas devem avaliar as vantagens e desvantagens para a tomada de decisão, no entanto, está cada vez maior a exigência de adoção de sistemas de gestão sustentáveis, sob pena de em caso de não implantação prejudicar a continuidade dos negócios (DIAS, 2009; LINS, 2015). Segundo Lins (2015, p. 29), “se por ventura a empresa já tenha sido certificada pelo ISO 9000, as modificações e adaptações organizacionais se tornam um pouco mais simples”.

A *International Organization for Standardization* (ISO) “é uma instituição formada por órgãos nacionais de normalização criada em 1947, com o objetivo de desenvolver a normalização e atividades relacionadas para facilitar a troca de bens e serviços no mercado internacional e cooperação entre os países nas esferas científicas, tecnológicas e produtivas” (LINS, 2015, p. 153).

Com a criação da norma BS (*British Standard*) 7750 (que tem como objetivo garantir o cumprimento da política ambiental) surgiu a possibilidade de criar diversas normas sobre SGA, que poderiam ser obstáculos ao comércio internacional, sendo assim, em 1991 a ISO criou um grupo de assessoria denominado *Strategic Advisory Group on Environment* (Sage)

para estudar os impactos dessas normas ambientais ao comércio internacional, e em 1992 a Sage sugeriu a criação de um comitê para elaborar normas sobre gestão ambiental (LINS, 2015).

A finalidade da ISO 14000 e de suas normas é garantir o equilíbrio e proteção ambiental, prevenindo a poluição e os potenciais problemas que esta poderia trazer para a sociedade e economia. Além da ISO 14000 há outras normas ambientais criadas pela ISO com diversas funções complementares, conforme evidenciadas na figura 1:

Norma	Descrição / Objetivo
ISO 14001	Sistema de gestão ambiental. Especificações de uso.
ISO 14004	Sistema de gestão ambiental. Diretrizes gerais, princípios, sistema e técnicas de apoio.
ISO 14005	Sistema de gestão ambiental aplicável principalmente em pequenas e médias empresas.
ISO 14010	Diretrizes para auditoria ambiental. Princípios gerais.
ISO 14011	Diretrizes para auditoria ambiental. Procedimentos de auditoria. Auditoria de SGA.
ISO 14012	Diretrizes para auditoria ambiental. Qualificação de auditores ambientais.
ISO 14020	Rótulos de declarações ambientais. Princípios gerais.
ISO 14021	Rótulos de declarações ambientais. Auto declaração ambiental.
ISO 14031	Gerenciamento ambiental. Avaliação de desempenho ambiental. Diretrizes.
ISO 14032	Gerenciamento ambiental. Avaliação de desempenho ambiental. Estudo de casos.
ISO 14040	Gerenciamento ambiental. Análise do ciclo de vida. Princípios e estrutura.
ISO 14041	Gerenciamento ambiental. Análise do ciclo de vida. Definição dos objetivos, escopo e análise de inventário.
ISO 14042	Gerenciamento ambiental. Análise do ciclo de vida. Avaliação do impacto do ciclo de vida.
ISO 14043	Gerenciamento ambiental. Análise do ciclo de vida. Interpretação do ciclo de vida.
ISO 14048	Gerenciamento ambiental. Análise do ciclo de vida. Documentação de dados do ciclo de vida.
ISO 14049	Gerenciamento ambiental. Análise do ciclo de vida. Exemplos para a ISO 14041.
ISO 14050	Gerenciamento ambiental. Vocabulário.
ISO 14063	Gerenciamento ambiental. Comunicação ambiental.
ISO 14064	Gerenciamento ambiental. Redução de gases de efeito estufa (GEE)
ISO 14065	Gerenciamento ambiental. Complemento, validação de organismos de validação das declarações sobre GEE.

Figura 1: Principais normas da serie ISO 14000

Fonte: Adaptado por Lins (2015)

Observa-se que ao adotarem as normas da ISO 14000, as empresas estão planejando a realização das suas atividades com o objetivo de degradar o mínimo possível do meio ambiente ao mesmo tempo em que vêm observando vantagens como: melhoria de imagem da empresa junto com seus clientes e funcionários, já que promove qualidade de vida e de trabalho; o cumprimento de requisitos legais diminui possibilidades de autuação referentes aos danos provocados; e oportunidades de redução de custos diários, etc. (SANTOS; SOUZA, 2014).

Fogliatti *et al* (2011) acrescentam outras vantagens do sistema de gestão ambiental, citando o aumento da competitividade ao demonstrar consciência ambiental ao mercado nacional e internacional, boa reputação da organização junto aos órgãos ambientais, à

comunidade e as organizações não governamentais (ONGs), maiores possibilidades de financiamentos com taxas reduzidas, redução de custo de seguro, benefícios intangíveis por meio da padronização dos processos, treinamento dos colaboradores, rastreabilidade de informações técnicas e possibilidades de novos mercados.

Nesse contexto, “o objetivo da gestão ambiental é desenvolver políticas saudáveis para reduzir problemas ambientais”, sendo assim, as empresas podem utilizar a gestão ambiental como estratégia para obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (SANTOS; SOUZA, 2014).

Em conjunto com a gestão ambiental, a contabilidade ambiental atua como uma ferramenta que pode auxiliar os gestores nas tomadas de decisões a fim de conseguir vantagem competitiva. Carvalho (2012) defende que a contabilidade dispõe de ferramentas para a evidenciação dos fatos contábeis, e cabem as entidades juntamente com os contadores usar dos recursos disponíveis para garantir vantagem quanto aos seus clientes, demonstrando o respeito pelo meio ambiente, e evidenciando que faz além do exigido pelas leis ambientais.

Contabilidade ambiental é o estudo do patrimônio ambiental (bens, direitos e obrigações ambientais) de determinada entidade e suas mutações, tendo o objetivo de fornecer informações aos seus usuários internos e externos acerca dos eventos ambientais que propiciaram as modificações no seu patrimônio, bem como identificar, mensurar e evidenciar (ZANLUCA, 2016).

Lins (2015) confirma que a contabilidade gerencial ambiental auxilia para otimização dos recursos ambientais, orientando nos investimentos em máquinas e ferramentas eficientes e eficazes ambientalmente e possuem diversos benefícios para a indústria e a sociedade (figura 2).

Benefícios potenciais à indústria	Benefícios potenciais à sociedade
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica, estima, aloca, administra e reduz os custos, particularmente os tipos ambientais de custos; ➤ Controla o uso e os fluxos da energia e dos materiais; ➤ Dá informação mais exata e detalhada para suportar o estabelecimento e a participação em programas voluntários, custos efetivos para melhorar o desempenho ambiental; ➤ Informação mais exata e mais detalhada da mensuração e da elaboração do relatório de desempenho ambiental, contribuindo para melhorar a imagem da companhia perante os <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Permite o uso mais eficiente de recursos naturais, incluindo a energia e a água; ➤ Reduz os custos externos relacionados à poluição da indústria, tais como os da monitoração ambiental; ➤ Fornece informações para a tomada de decisão, melhorando a política pública; ➤ Fornece informação ambiental industrial do desempenho, que pode ser usada no contexto mais extenso das avaliações do desempenho e de condições ambientais nas economias e em regiões geográficas.

Figura 2: Benefícios da Contabilidade de Gestão Ambiental

Fonte: Kraemer e Tinoco (2008)

Nesse sentido, Kraemer e Tinoco (2008, p. 173) alegam que a contabilidade de gestão ambiental possibilita aos gestores procedimentos para redução de custos, como por exemplo, ao identificar e avaliar os custos ambientais, bem como planejar investimentos a fim de evitar autuações, sendo ferramenta auxiliar para as empresas se tornarem competitivas.

2.2 GERAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS NAS EMPRESAS COMO ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS A PARTIR DA GESTÃO AMBIENTAL

Diante de um mercado cada vez mais exigente, as organizações devem buscar maneiras de garantir bons resultados econômicos. O objetivo final da administração é que as estratégias utilizadas gerem vantagens competitivas, que podem ser vantagens competitivas temporárias, que duram pouco tempo; ou sustentadas, que duram muito tempo (BARNEY; HESTERLY, 2007). Uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que as empresas do mesmo setor. Valor econômico é a diferença percebida pelo consumidor, entre benefícios ganhos e custo econômico relacionado à compra de um produto ou serviço.

Assim como as empresas podem obter vantagem competitiva, também podem obter desvantagem competitiva se não acertar na estratégia a ser utilizada pela mesma em relação as suas rivais, e obtém paridade competitiva quanto cria o mesmo valor econômico que as concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2007). Uma vantagem competitiva sustentável permite a uma empresa atrair grande quantidade de clientes que tenham preferência permanente por seus bens e serviços em relação àqueles oferecidos por seus concorrentes, e essa demanda duradoura é a chave para obter continuamente, lucros acima da média (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012).

Segundo Barney (1991) compreender as fontes de vantagem competitiva sustentável tornou-se muito importante como gestão estratégica. Neste caso, os gestores podem fazer toda a diferença quando sabem identificar os recursos que a sua empresa possui e os utilizam criando um diferencial no mercado onde seus concorrentes não tem acesso a esses recursos, tornando impossível que todas as organizações adotem recursos iguais, dessa forma, obtendo vantagem competitiva em relação às demais empresas do mesmo ramo de atividade.

Para Barney (1991), a vantagem competitiva somente pode ser sustentada se os recursos estratégicos são capazes de suportar a criação de vantagens. Barney e Hesterly (2007, p. 66) acreditam que “munido da visão baseada em recursos, é possível desenvolver um

conjunto de ferramentas para analisar todos os diferentes recursos e capacidades que uma empresa pode possuir, bem como o potencial de cada um deles para gerar vantagens competitivas”. Sendo possível, dessa forma, identificar as forças e fraquezas internas da empresa. Os autores Barney e Hesterly (2007) corroboram ainda que a principal ferramenta para reger essa análise interna é chamada de modelo VRIO: Valor, Raridade, Imitabilidade e da Organização.

Na questão valor, a empresa deve analisar seus recursos e capacidades; se estes proporcionarem oportunidades externa ou neutralizarem ameaças externas, então a empresa tem recursos valiosos, que são considerados como forças da empresa, caso estes recursos não sejam valiosos para essa empresa, considera que é uma fraqueza. Porém os mesmos recursos e capacidades podem ser forças em um mercado e fraquezas em outro (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Quando um recurso não é controlado por inúmeros concorrentes, são considerados raros, e são fontes de vantagem competitiva. A maioria das empresas possuem principalmente recursos valiosos, entretanto, comuns; que não geram vantagem competitiva, mas sim, a paridade competitiva, e mantém suas chances de sobrevivência (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Quanto à imitabilidade, Barney e Hesterly (2007) defendem que para uma empresa obter vantagem competitiva sustentável, deve possuir recursos raros, dos quais quem não os possui, enfrentam desvantagens para obtê-los ou desenvolvê-los. Esses recursos devem ser imperfeitamente imitáveis (BARNEY, 1991).

Seguindo com o raciocínio de Barney e Hesterly (2007), a empresa deve estar organizada para explorar seus recursos e capacidades ao máximo, contando também com os recursos e capacidades complementares: a estrutura formal de reporte, sistemas de controle gerencial, controles gerenciais formais e informais, e políticas de remuneração.

Barney e Hesterly (2007) ainda discorrem que as empresas escolhem e implementam suas estratégias após terem bem definidos a missão, os objetivos e fazer as análises externas e internas, e esse é o processo que muitas empresas utilizam. Porém os autores Barney e Hesterly (2007) alertam que as empresas devem usar de estratégias emergentes caso haja necessidade de modificar as estratégias implantadas que não estão gerando resultados positivos. Estratégias emergentes são teorias que surgem com o tempo ou que foram modificadas radicalmente para conseguir vantagem competitiva.

A vantagem competitiva sustentável é fundamental para manter por longo prazo o desempenho acima da média. Mesmo as empresas tendo inúmeros pontos fortes e fracos em comparação com seus concorrentes, podem possuir dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo e diferenciação, estas que por sua vez, originam-se da estrutura industrial. Essas vantagens competitivas básicas levam a três estratégias genéricas para alcançar desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque, este que possui duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação (figura 3).

ESCOPO COMPETITIVO	VANTAGEM COMPETITIVA	
	Custo Mais Baixo	Diferenciação
Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
Alvo Estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

Figura 3: Três estratégias genéricas
Fonte: Porter (1989)

A liderança no custo ocorre quando a empresa torna-se produtor com baixo custo. Se uma empresa consegue alcançar e sustentar a liderança no custo, será uma competidora acima da média, porém não se podem ignorar as bases da diferenciação, tendo no mercado produtos que possam ser competitivos com outras do mesmo setor (PORTER, 1989).

Barney e Hesterly (2007, p. 103) alegam que “uma das fontes de vantagem de custo mais citadas é o tamanho da empresa. Quando existem economias de escala significativa de manufatura, marketing, distribuição, serviços ou outras funções de um negócio, as empresas (até certo ponto) têm vantagem de custo sobre as menores”.

Na estratégia da diferenciação, a empresa seleciona um ou mais atributos que seus compradores consideram importantes, e investem nesse diferencial, sendo recompensada com valorização do preço do produto (PORTER, 1989). “Os produtos vendidos por duas empresas diferentes podem ser muito similares, mas se os consumidores acham que o primeiro é mais valioso que o segundo, então o primeiro produto tem vantagem de diferenciação” (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 131).

As empresas que tem como estratégia a diferenciação:

Devem inovar continuamente, empreender esforços permanentes para adicionar prestígio a uma marca ou lutar para oferecer serviços superiores que agreguem valor, a fim de se defenderem contra as tentativas das

concorrentes de imitar as especificações de um produto cujo diferencial seja valorizado (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012, p. 4).

Já no enfoque no custo ou na diferenciação, a empresa procura vantagem no segmento alvo. Seleciona-se o segmento ou o grupo de segmentos na indústria e adapta as estratégias para atendê-lo (PORTER, 1989). Para Porter (1989) escolher as estratégias não é um trabalho simples, porém é o caminho lógico de uma empresa investigar a vantagem competitiva. Quando uma organização engaja cada uma das estratégias genéricas, mas não alcança nenhuma delas, não possui vantagem competitiva. Neste caso a empresa só vai se manter ou obter lucro, se as concorrentes estiverem também no meio-termo.

As estratégias de liderança no custo e diferenciação não são sustentadas, e a estratégia de enfoque pode ser imitada, o que traz riscos a organização. Concorrentes imitam, as tecnologias mudam, as bases passam não ter tanta importância para os clientes, concorrentes com alvos amplos podem dominar o seguimento (PORTER, 1989).

“Obter vantagem competitiva sobre os concorrentes depende mais do desenvolvimento de recursos valiosos e da capacidade de competição do que de se ter um produto diferenciado” (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012, p. 5). Concorrentes podem ser capazes de copiar as especificações de um produto, entretanto, é mais difícil de adquirir experiência, conhecimento ou recursos especializados comparados com os produzidos por uma empresa durante longo período.

Lins (2015) afirma que há uma grande tendência de a questão ambiental deixar de ser apenas uma exigência legal e geradora de custos, e passar a ser uma oportunidade de rentabilidade e importante variável na competitividade das empresas.

Hart (1995) a partir da Visão Baseada em Recursos Naturais também propôs um modelo conceitual de análise do potencial de geração de vantagem competitiva a uma empresa por meio de seu relacionamento com o ambiente natural, ou seja, evidencia variáveis ecológicas nas estratégias empresariais combinando estratégias de Prevenção de Poluição, Gerenciamento de Produtos e Desenvolvimento Sustentável.

A estratégia de Prevenção de Poluição se preocupa em minimizar ou eliminar as emissões de gases, efluentes e desperdícios de uma firma por meio do aperfeiçoamento de suas operações: eliminação ou redução de resíduos, forma de armazenamento, reciclagem ou reutilização, equipamentos menos poluentes, substituição de materiais ou inovação de processos produtivos, por exemplo. Esse tipo de postura pode reduzir os custos, aumentar a produtividade e eficiência e consequentemente aumentar a lucratividade.

A estratégia de Gerenciamento de Produtos focaliza o produto em si; o design, sua composição e o impacto das fases de seu ciclo de vida na natureza, focando na eliminação ou redução de materiais não renováveis e tóxicos na sua composição (no processo produtivo e no produto em si), bem como na habilitação do produto para reuso, reciclagem ou descarte seguro; se preocupa em evitar que a empresa se comprometa em negócios ambientalmente arriscados, com o redesenho do sistema de produção para reduzir passivos ambientais e desenvolver novos produtos com menores custos.

Nesse caso a vantagem pode ser alcançada antecipando as ações dos concorrentes pelo acesso preferencial ou exclusivo a importantes e limitados recursos tais como: matéria prima, localização, consumidores, ou estabelecendo regras e regulamentos ou padrões que se especifiquem ajustados às capacidades da firma, construindo com isso comportamento e uma reputação de diferenciação diante de seus concorrentes.

Já a estratégia de Desenvolvimento Sustentável refere-se ao engajamento e forte senso de comprometimento da empresa no enfrentamento dos problemas e desafios socioambientais da sociedade. Serve de pano de fundo, permeia às demais estratégias e baliza a perenidade dos negócios, podendo levar a rejeitar a geração de lucro no curto prazo às custas da exploração ambiental e social, numa visão de futuro e propósitos no ambiente interno, em direção à inovação e a mudança da situação ambiental vigente (HART, 1995; SATO, 2013).

O Desenvolvimento Sustentável defendido pelo autor deve propiciar a oportunidade para uma vantagem competitiva sustentável por intermédio da acumulação de recursos raros e específicos, como por exemplo, envolvendo o compartilhamento de novas tecnologias e competências (HART, 1995, p. 1003), além de promover o investimento em estratégias sustentáveis para se manterem no mercado (HART, 2012). Lins (2015) nesse sentido corrobora que “uma estratégia empresarial bem elaborada e integrada entre os custos operacionais e ambientais pode trazer benefícios econômicos e ambientais interessantes para as empresas”.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou o método dedutivo com abordagem qualitativa, onde buscou-se identificar o papel da gestão ambiental na geração de vantagens competitivas sustentáveis e quais estratégias devem ser adotadas para o alcance desse propósito. No que se refere aos objetivos à pesquisa se classifica como exploratória e descritiva. Quanto aos

procedimentos, foram adotadas pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, sendo aplicada junto a Natura, uma empresa do ramo cosmético que possui visibilidade nacional.

Para realização da pesquisa foi enviado um email ao setor responsável da Natura e esses se posicionaram positivamente e colocaram a disposição para facilitar o acesso aos dados que são disponibilizados via internet em sites oficiais da empresa. Os dados constantes nessa pesquisa foram obtidos por meio dos documentos e relatórios publicados: Relatório Anual 2015; Relatório Anual 2015 – Caderno de indicadores; Comentário de Desempenho 4T15 (4º trimestre do ano de 2015); Visão de Sustentabilidade 2050; Site Instituto Natura; Site Natura; Site Movimento Natura; com o intuito de analisar suas estratégias de competitividade.

Ao longo da pesquisa identificou-se as estratégias sustentáveis oriundas da gestão ambiental segundo os arcabouços teóricos baseados em Barney e Hesterly (2007) complementado pela fundamentação de Hart (1995); essas estratégias proporcionam a geração de valor, geração de renda, melhoria na reutilização da água, informação mais exata e detalhada para melhorar o desempenho ambiental, contribuindo para melhorar a imagem da companhia perante os *stakeholders*.

Para o alcance dos resultados para responder a questão de pesquisa e consequentemente os objetivos propostos na pesquisa, baseou-se nos temas e elementos constantes na figura 4.

Estratégias	Elementos	Autores Abordados	Onde?
Gestão Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Redução de custos; ➤ Controle do uso e dos fluxos de energia e dos materiais; ➤ Uso eficiente de recursos naturais, incluindo a energia e a água; ➤ Redução dos custos externos relacionados à poluição da indústria, tais como os da monitoração ambiental; ➤ Consciência Ambiental. 	Kraemer e Tinoco (2008); Fogliatti <i>et al</i> (2011); Santos e Souza (2014).	Relatório Anual 2015; Relatório Anual 2015 – Caderno de indicadores; Visão de sustentabilidade 2050;
Estratégias de diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderança nos custos; ➤ Inovação. 	Barney (1991); Barney e Hesterly (2007); Porter (1989).	Relatório Anual 2015.
Prevenção de Poluição	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eliminação ou redução de resíduos; ➤ Forma de armazenamento; ➤ Reciclagem ou reutilização; ➤ Equipamentos menos poluentes; ➤ Substituição de materiais ou inovação de processos produtivos. 	Hart (1995); Hart (2012)	Relatório Anual 2015; Relatório Anual 2015 – Caderno de indicadores; Visão de sustentabilidade 2050;

Continua...

...Continuação

Estratégias	Elementos	Autores Abordados	Onde?
Gerenciamento de Produtos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Design do produto; ➤ Composição e o impacto das fases de seu ciclo de vida na natureza; ➤ Reuso ou reciclagem. 	Hart (1995).	Relatório Anual 2015 – Caderno de indicadores; Visão de sustentabilidade 2050;
Desenvolvimento Sustentável	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exploração ambiental e social numa visão de futuro e propósitos no ambiente interno, em direção à inovação e a mudança da situação ambiental vigente. 	Hart (1995; 2012); Sato (2013).	Comentário de Desempenho; Relatório Anual 2015; Relatório Anual 2015 – Caderno de indicadores; Visão de sustentabilidade 2050;

Figura 4: Estratégias a serem analisadas

Fonte: Elaborado pela autora

4 O CASO NATURA

A empresa em estudo é a Natura Cosméticos S/A, por ser uma empresa que demonstra preocupação com as questões ambientais, sendo essa uma forte característica da marca. Além da responsabilidade ambiental, a Natura exerce responsabilidade social e econômica, sendo considerada uma empresa sustentável por conciliar os aspectos da sustentabilidade.

Para a efetivação da pesquisa foram analisados: Relatório Anual 2015; Relatório Anual 2015 – Caderno de indicadores; Comentário de Desempenho 4T15 (4º trimestre do ano de 2015); Visão de Sustentabilidade 2050; Site Instituto Natura; Site Natura; Site Movimento Natura.

A apresentação do resultado da pesquisa ocorre da seguinte forma: história da Natura, seu desenvolvimento em números, as estratégias competitivas utilizadas pela organização e por último a gestão ambiental aplicada pela Natura.

4.1 HISTÓRIA DA NATURA

A empresa Natura iniciou como uma pequena loja e um laboratório em São Paulo no ano de 1969, pelo seu fundador, Sr. Antonio Luiz da Cunha Seabra. Em 1974, passou a operar com vendas diretas, acreditando que o contato pessoal se torna uma consultoria capaz de gerar renda para muitas pessoas, e também a geração de valor e desenvolvimento, em um ciclo alinhado de desenvolvimento sustentável. Em 1983 tornou-se uma das primeiras empresas a comercializar produtos de uso contínuo com recargas ou refis. Entre 1990 a 1992, a empresa contou com a integração de veteranos em multinacionais, ganhando competitividade para

enfrentar o mercado global. Na Argentina suas operações iniciaram em 1994, onde se tornou uma grande possibilidade de internacionalização.

Já em 1999 iniciou relação com comunidades de pequenos extrativistas, dos quais passaram a fornecer insumos da sociobiodiversidade. Em 2004 a Natura abre capital da BM&FBovespa; em 2005 a empresa iniciou operações com o México e também abriu uma loja em Paris, na Europa. Em 2006 a Natura encerra as pesquisas com animais e passa a utilizar o material sintético nos seus testes.

No ano de 2007 a Natura se comprometeu com a redução de emissões de CO₂ em toda a linha produtiva, lançando o Programa Carbono Neutro; neste mesmo ano criaram a Tabela Ambiental com dados de origem e impacto das formulações e embalagens de seus produtos. Em 2010 passam a produzir na Argentina, Colômbia e México, intensificando sua atuação no mercado internacional, e expandindo suas operações para o Chile e Peru. Em 2012 adquiriu parte da marca de cosméticos australiana, a Aesop.

Em 2013 foi lançada uma linha de produtos para cabelo e pele, conseguindo reduzir um terço das emissões dos Gases de Efeito Estufa (GEE), atingindo então, o compromisso assumido em 2007. Sete anos depois, em 2014 inaugurou o Ecoparque em Benevides, no estado do Pará; um complexo industrial para gerar negócios sustentáveis a partir da sociobiodiversidade amazônica e impulsionar o empreendedorismo local.

4.1.1 Natura em números

A Natura possuiu 6.591 colaboradores até final de 2015, sendo 5.151 no Brasil e 1.440 nas Operações Internacionais (OIs). Encerrou o ano de 2015 com 505 mil consultoras na América Latina, obtendo aumento de 19,5% com relação a 2014 (PESQUISA, 2016).

No ano de 2015, houve retração nas vendas no Brasil, fato ocorrido possivelmente pela alteração no ambiente econômico, aumento da carga tributária e desvalorização do Real. Porém as OIs (América Latina, França e Aesop) tiveram acréscimos de 65,1% em 2015, comparados ao ano de 2014, conforme tabela 1 (PESQUISA, 2016).

Tabela 1: Receita Bruta Natura: 2014 – 2015

Receita Bruta (R\$ milhões)	2014	2015
Receita Bruta Brasil	8.185,6	7.892,1
Receita Bruta Internacionais	1.764,7	2.914,3
Receita Bruta Consolidada	9.950,3	10.806,4

Fonte: Natura (2016)

A receita bruta consolidada em 2015 conforme evidencia a tabela 1, aumentou 8,6% comparada ao ano de 2014, e esse resultado, de acordo com a Natura (2016) se deve especialmente pelo aumento das vendas nas OIs.

A Aesop que em dezembro de 2014 possuía 98 lojas em 14 países e finalizou o ano de 2015 com 135 lojas em 18 países (PESQUISA, 2016).

Quanto aos resultados econômicos, a receita líquida consolidada apresentou aumento em 2015 de 12,68% em relação a 2013 e aumento de 6,62% comparado a 2014, fato evidenciado na tabela 2.

Tabela 2: Resultados Econômicos – Natura: 2013 a 2015

Econômico (R\$ milhões)	2013	2014	2015
Receita líquida consolidada	7.010,3	7.408,4	7.899,0
Ebitda consolidado	1.609,0	1.554,5	1.495,9
Lucro líquido consolidado	842,6	732,8	513,5
Geração de caixa livre	295,1	208,6	818,1
Volume médio diário negociado de ações	61,1	47,9	30,2
Percentual das OIs na receita (%)	16,1	19,2	27,0

Fonte: Natura (2016)

Já o ebitda (lucro antes do pagamento de juros, impostos, depreciação e amortização do diferido) consolidado, conforme tabela 2, demonstrou queda de 7,03% em 2015 comparado a 2013 e queda de 3,77% comparado a 2014.

O lucro líquido consolidado de 2015 apresentou queda de 39,05% em relação a 2013, e queda de 29,93% em relação a 2014, enquanto que a geração de caixa livre em 2015 aumentou 177,23% em relação ao ano de 2013 e 292,19% em relação ao ano de 2014 (PESQUISA, 2016).

O volume médio diário negociado de ações apresentou queda de 50,57% em 2015 com relação a 2013, e queda de 36,95% com relação a 2014, e se deve principalmente ao aumento da carga tributária.

O desempenho no país foi afetado pela “continuidade de um contexto desafiador, em que os consumidores intensificaram a busca por produtos de preços mais baixos (*trade down*), principalmente nas categorias de perfumaria, corpo e rosto, que são mais sensíveis à renda disponível e que representam cerca de 60 por cento da nossa receita”.

Quanto a distribuição de riquezas entre seus acionistas, observa-se que vem-se apresentando redução (tabela 3).

Tabela 3: Distribuição de Riqueza

Distribuição de Riqueza (R\$ milhões)	2013	%	2014	%	2015	%
Acionistas	854	6,52	702	5,17	352	2,47
Consultoras	4.107	31,33	4.152	30,59	4.166	29,16
Colaboradores	917	7,00	1.010	7,44	1.245	8,71
Fornecedores	5.425	41,39	5.989	44,12	6.374	44,62
Governo	1.804	13,76	1.721	12,68	2.149	15,04
Total	13.107	100,00	13.574	100,00	14.286	100,00

Fonte: Natura (2016), adaptado pela autora

Relacionado à gestão financeira (tabela 3), a distribuição de riqueza da Natura entre seus acionistas apresentou redução de 58,78% em 2015 com relação a 2013 e redução de 49,85% em relação a 2014. A distribuição de riqueza para as consultoras teve pouca variação nos últimos 3 (três) anos: em 2015 houve aumento de 1,43% com relação a 2013, e com relação a 2014 o aumento foi de 0,33%. Quanto aos colaboradores, a distribuição de riqueza em 2015 teve aumento de 35,76% com relação a 2013 e aumento de 23,26% comparado a 2014. Com relação aos fornecedores, o ano de 2015 apresentou aumento de 17,49% comparado a 2013 e 6,43% comparado a 2014 (PESQUISA, 2016).

Quanto aos incentivos fiscais recebidos, do governo, por exemplo, o ano de 2015 apresentou aumento de 19,12% comparado a 2013 e aumento de 24,87% comparado a 2014 (tabela 4).

Tabela 4: Ajuda financeira significativa recebida do governo

Recursos governamentais (R\$ milhões)	2013	2014	2015
Incentivos Fiscais de Apoios e Patrocínios	9	8	3
Lei do Bem (dedução nas bases do IR e CS de até o dobro dos gastos com Pesquisa e Inovação Tecnológica)	20	30	14
Outros	2	2	1
Total	32	40	18

Fonte: Natura (2016)

Os incentivos fiscais são referentes: ao apoio da organização com os projetos do Natura Musical, lei Rouanet e do esporte, ao Fundo do Direito da Criança e do Adolescente, programa de alimentação do trabalhador.

Outro incentivo computado são os 2 (dois) meses de prorrogação da licença maternidade conforme Decreto 7.052/2009. A redução dos incentivos se dá pela redução do lucro tributável (PESQUISA, 2016).

4.2 AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS PELA NATURA

A Natura em 2016 é considerada uma das maiores empresas fabricante de cosméticos da América Latina, com receita bruta de R\$ 10,8 bilhões em 2015, sendo eleita por diversas vezes como uma das melhores empresas para trabalhar e premiada varias vezes por suas ações de sustentabilidade. A preocupação com o meio ambiente e a qualidade dos produtos já eram prioridades demonstradas nos valores da Natura desde o seu surgimento. Seus valores se estendiam também a proporcionar aos seus clientes o equilíbrio e o bem estar bem. Os produtos possuem diferenciais de serem próprios para o clima do Brasil e suas diversidades (PESQUISA, 2016).

Porém a jornada de uma empresa para se tornar referência no seu ramo de atividade não é tão simples. Em busca de vantagens competitivas perante um mercado cada vez mais exigente, a Natura desenvolve estratégias tentando conter a concorrência, conquistando novas clientes, proporcionando bem estar com sustentabilidade.

A figura 5 evidencia as principais estratégias de competitividade Sustentável que a Natura vem adotando.

Estratégias	Foco da Natura	Principais Autores que contemplam as estratégias escolhidas pela Natura
Liderança no Custo	Preço justo.	Porter (1989)
Diferenciação/Inovação	P&D; Biodiversidade; Logística; Venda direta; Loja física; Imagem/ <i>marketing</i> ; Internacionalização.	Barney e Hesterly (2007); Porter (1989)
Desenvolvimento Sustentável	Gestão social; Gestão ambiental.	Hart (1995); Sato (2013)
Prevenção de Poluição (Gestão Ambiental)	Minimizar emissões de gases; Efluentes; Intensidade energética; Gestão de resíduos; Reciclabilidade.	Hart (1995)
Gerenciamento de Produto	Análise do ciclo de vida dos produtos.	Hart (1995)

Figura 5: Estratégias de competitividade Sustentável adotadas pela empresa Natura

Fonte: Pesquisa (2016)

A pesquisa evidenciou que a Natura acredita que o preço do produto deve ser justo, tanto para o consumidor quanto para a empresa, pois dependendo do corte de custos, esses podem influenciar diretamente na qualidade do produto, impactando nas vendas e na imagem negativa da organização. Esse tipo de atitude é defendido por Barney e Hesterly (2007) como uma estratégia viável, visto que o aumento no volume de produção associado a menores custos pode gerar economias de escala.

“Os meios para a diferenciação são peculiares a cada indústria. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de *marketing*, e em uma grande variedade de outros fatores” (PORTER, 1989, p. 12). A Natura possui diversas estratégias de diferenciação, tendo como base a inovação (PESQUISA, 2016).

Observa-se que a empresa esta sempre inovando, com investimentos no departamento de “Pesquisa e Desenvolvimento” (P&D), do qual, conta com mais de 250 colaboradores diretamente envolvidos, e 4 (quatro) centros de pesquisa e inovação em busca de inovações de produtos, serviços e novos negócios (PESQUISA, 2016).

Em 2012 foi inaugurado o Núcleo de Inovação Natura na Amazônia (NINA) na cidade de Manaus (AM), para promover tecnologia e ciência em rede (NATURA, 2016):

Com esse entendimento, realizamos o desenvolvimento de um sistema de produção sustentável do dendê, a articulação de pesquisadores para levar as inovações para o cotidiano das comunidades locais da Amazônia e até construímos uma biblioteca virtual de gestos, baseada em terapias corporais para inspirar as pessoas a resgatarem e valorizarem as relações humanas.

Quanto à biodiversidade, a Companhia esta sempre em inovação, fazendo uso de manejo sustentável e boas práticas produtivas das espécies que adquiri nas comunidades da região amazônica, como por exemplo do Projeto RECA (Reflorestamento Econômico Consorciado Adensado) (SATO, 2013; NATURA, 2016) para utilizar em seu portfólio, gerando renda para as comunidades e famílias envolvidas daquele entorno. Em 2014, um Sistema de Sociobiodiversidade da Natura foi desenvolvido para aprimorar ainda mais a rastreabilidade e monitoramento da cadeia produtiva da sociobiodiversidade e das ações da Natura (PESQUISA, 2016).

A organização conta com 8 (oito) centro de distribuição no Brasil e um hub logístico em Itupeva (SP), sendo o de São Paulo o mais moderno centro de distribuição da América Latina, idealizado para empregar pessoas com deficiência física e cognitiva, gerando inclusão social. A logística se completa com outros centros de distribuição nos países de atuação: Argentina, Colômbia e México, produzem e distribuem; Chile e Peru possuem apenas centros de distribuição; e Nova York (EUA) possui hub de inovação. De acordo com a Natura (2016): “Os investimentos em infraestrutura nos últimos 5 (cinco) anos, permitem que realizemos, em até 48 horas, 42% das entregas no Brasil e 60% das entregas nas Operações Internacionais”.

A empresa conta com mais de 1,8 milhão de Consultoras Natura (CNs); mais de 1,37 milhão no Brasil e 505 mil nas OIs, sendo elas comerciantes autônomas que atuam com venda direta, algumas por ter perfil mais empreendedor, outras por necessidade de complementar a

renda. Além das comodidades de experimentação de produtos, relação com a consultora, trocas de experiências, etc., a empresa desenvolve novas técnicas para melhorar o atendimento das vendas diretas: o “Você Conecta” lançado em agosto de 2015 é um apoio às consultoras do Brasil, onde a parceria com a operadora Claro e a rede PagSeguro traz benefícios como isenção na cobrança de uso dos dados moveis para acesso ao site natura, aplicativo de captação de pedidos, leitor de cartão de crédito/debito e ainda as redes sociais; em breve esse apoio será destinados as consultoras de OIs (PESQUISA, 2016).

Além das vendas diretas, a Natura passou a adotar o sistema de venda no varejo: identificaram que a marca “Sou” possui perfil para ser comercializada nas farmácias, iniciando uma parceria com a Rede Raia Drogasil em setembro de 2015; em 2016, expandiu seus negócios inaugurando sua primeira loja física no Brasil (a empresa possui 1 loja em Paris na França), estratégia utilizada para fortalecer as vendas, buscando o público que não se rende a comprar de consultoras no sistema de venda porta a porta, tornando a loja uma aliada a o departamento de *marketing*, pois possui produtos para experimentação (PESQUISA, 2016).

Desde 1982 por meio de distribuidores terceirizados, a Natura exporta para Argentina, Bolívia, Chile e Peru; em 1983 inicia sua curta experiência em Miami, com a marca Numina. Nestas primeiras experiências com o mercado internacional a Natura não obteve sucesso, possivelmente por falta de suporte necessário àquele comercio, em função do comprometimento com mercado brasileiro que estava em alta (PESQUISA, 2016).

Em 1994 a Natura inicia operações com a Argentina – anteriormente por meio de distribuidores terceirizados a Natura exportou para Argentina, Bolívia, Chile, Miami e Peru, não obtendo sucesso - em busca da conquista da internacionalização (PESQUISA, 2016). Em 2005 inaugurou uma loja na França, sendo essa uma estratégia para capturar tendências, reforçar o posicionamento internacional e adquirir experiência em vendas multicanal. Em 2010 a Companhia intensificou seu desempenho no mercado internacional com produção na Argentina, Colômbia e México, distribuindo para Chile e Peru (PESQUISA, 2016).

No ano de 2012 a Natura adquiriu a australiana Aesop, presente em países da Europa, da Ásia e nos Estados Unidos, intensificando a internacionalização da Natura. Em 3 (três) anos que se incorporou a Natura, a Aesop tem apresentado excelentes resultados: dobrou o número de lojas, triplicou o faturamento, e multiplicou o Ebitda quase que por 7 (sete) vezes. Até final de 2015, a Aesop conta com 135 lojas em 18 países, inclusive uma em São Paulo, sendo a primeira da marca na América do Sul (PESQUISA, 2016).

Movidos desde a sua criação por duas paixões: a cosmética e as relações, a Natura promove ações que causam impactos positivos nas esferas ambiental, cultural, econômica e social, com o intuito de atuar de forma circular gerando benefícios para todos de sua cadeia de relações. De acordo com os sócios fundadores (Antonio Luiz da Cunha Seabra; Guilherme Peirão Leal; Pedro Luiz Barreiros Passos) em um depoimento, exposto no sitio da Natura (2016):

Fundamentalmente, queremos contribuir para que os princípios da Sustentabilidade sejam o alicerce de outras formas de se construir o ambiente empresarial e a sociedade como um todo, através de relações humanas entusiasmadas, com interações micro e macroeconômicas voltadas para a geração de impactos positivos no sentido econômico, social e ambiental.

Além disso, a Natura possui alguns programas destinados especificamente aos seus colaboradores: Treinamento e educação - em 2015 a média de horas de treinamento por colaborador foi de 51 horas; Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua (Programa Natura Educação – Brasil); em 2015 foram concedidas 214 bolsas, com o valor de R\$ 955 milhares investidos no programa; Poupança Incentivada Natura (administrado por Entidade Aberta de Previdência Complementar), onde a participação do colaborador é voluntária, e sua contribuição pode ser de 1% a 5% do seu salário, e a contribuição do empregador é de 60% sobre a contribuição do colaborador, limitado a um salário de R\$ 19.140,00 (PESQUISA, 2016).

Outros benefícios estratégicos são gerados aos seus colaboradores como: Programa de Ergonomia; Serviço Social; Programa de Ginástica Laboral; Programa Gestão de Crônicos (para colaboradores e familiares com doenças crônicas); Desconto de 40% na compra de até 5 (cinco) produtos por mês; Programa Mulher; Auxílio-creche e auxílio especial (para custear despesas com educação de crianças com deficiência); Seguro de Vida; Transporte; Convênio-farmácia (com desconto na folha de pagamento); Projeto corredores (disponível nos parques Villa-Lobos, Ibirapuera, Alphaville e Cajamar); Venda de material escolar (com desconto e parcelamento na folha de pagamento); Clube Natura (extensivo para familiares); Espaço Bem-Estar (serviços com preços diferenciados); Serviços e facilidades (disponíveis em Cajamar); Parcerias (descontos para colaboradores em alguns comércios); Presentes; Reconhecimento por tempo de casa; Apoio nos processos de adoção; Planos de saúde e odontológico; Reembolso parcial de despesas com medicamentos (específico para algumas doenças); Telemedicina; Saúde em Movimento; Cesta de Natal; Espaço Saúde; Programa de Apoio Pessoal; Unificação da Festa de Final de ano (PESQUISA, 2016).

A Natura investe na formação de seus colaboradores com o objetivo de formar seus próprios gestores, e para isso conta com um programa interno específico, do qual até 2013 já formou mais de 67% de seus gestores no Brasil. A infraestrutura e o desenvolvimento dos gestores do centro de distribuição de São Paulo possibilitou inclusão de pessoas com deficiência na linha de separação de pedidos. Quanto à equidade de gêneros, trabalham em prol de um ambiente adequado, apoiam as colaboradoras parturientes e disponibilizam berçário para as crianças de até 3 (três) anos (PESQUISA, 2016).

Como meio de promover o Desenvolvimento Sustentável, a Natura vai além de suas relações com colaboradores, apoiando e promovendo vários projetos sociais para fortalecer suas relações com fornecedores e clientes, e ainda estimular o comportamento sustentável. De acordo com o Instituto Natura (2016):

A Natura iniciou seu envolvimento com a educação na década de 1990, a partir da consciência de que toda empresa tem um compromisso com a sociedade que vai além da sua atuação corporativa. A Natura acredita que é possível construir uma sociedade mais igualitária e solidária por meio de uma educação de qualidade, que abre horizontes, amplia consciências e gera oportunidades, sendo a base da construção de um mundo melhor (INSTITUTO NATURA, 2016).

Em 1995, com o intuito de envolver consultoras Natura, parceiros e colaboradores, foi criada a linha Natura Crer Para Ver, com produtos não cosméticos, dos quais os lucros de suas vendas são destinados a projetos educacionais com a participação voluntária de consultoras Natura. Em 2010, o Instituto Natura, uma organização sem fins lucrativos, passou a gerenciar esses recursos. Em 2015 foram investidos R\$ 23.901 milhões em projetos (PESQUISA, 2016).

No ano de 2005 surgiu o Movimento Natura para incentivar as consultoras naturas (CNs) a apoiar causas socioambientais nas suas comunidades. “Em 2013, foram mais de 209 mil consultoras e consultores engajados. Um dos programas do Movimento, o Acolher, surgiu em 2010 para apoiar projetos e iniciativas de empreendedorismo social. Desde sua criação, foram 3 mil inscrições e 36 projetos apoiados” (NATURA, 2016).

A Natura adquire insumos vegetais e estimula o Desenvolvimento Sustentável nas comunidades agroextrativistas com as quais fazem negócios, através do uso de produtos e serviços da sociobiodiversidade, investindo quase R\$ 62 milhões nessas comunidades no período de 2004 a 2014 em apoios e infraestrutura, uso de imagem, estudos e serviços técnicos, capacitação, fornecimento e repartição de benefícios (PESQUISA, 2016).

Quanto ao relacionamento da Natura com as comunidades do entorno, seus investimentos em desenvolvimento local são prioritários nas comunidades de Cajamar (SP), São Paulo – região da Subprefeitura da Lapa - (SP) e Benevides (PA). Pelo tempo de relacionamento acumulado ser maior em Cajamar (SP), apoiam ao desenvolvimento da Agenda 21 local, plano de manejo do Parque Municipal, avaliação de aprendizagem na rede municipal de ensino e a construção participativa do Plano Diretor (PESQUISA, 2016).

No ano de 2015 foram computadas 30 comunidades com as quais a Natura se relaciona; 2.251 famílias beneficiadas; o investimento nas comunidades fornecedoras foi de R\$ 6.579 milhares (PESQUISA, 2016).

Quanto ao gerenciamento dos produtos, a Natura se tornou em 2014, a primeira empresa de capital aberto da América Latina a receber o certificado *Benefit Corporation*² (B Corp), e com a necessidade da renovação do selo a cada 2 anos, a Natura renovou suas estratégias e em 2016 foi considerada a primeira empresa do mundo no ramo de cosméticos a fazer uma análise de todos os processos de sua cadeia produtiva até a etapa de uso dos produtos, e descarte dos materiais. O estudo realizado comprovou a eficiência de algumas estratégias utilizada pela empresa, como o uso do álcool orgânico e de ativos da biodiversidade amazônica em seus produtos (PESQUISA, 2016).

Nesse sentido Hart (2012) ratifica que uma empresa que demonstra suas estratégias empresariais ecológicas combinando Prevenção de Poluição, Gerenciamento de Produtos e Desenvolvimento Sustentável pode gerar vantagem competitiva sustentável.

4.2.1 A Gestão Ambiental Aplicada pela Natura

Com relação à gestão ambiental, uma de suas estratégias que tem foco na competitividade, a Natura demonstra que vem investindo e/ou trabalhando em sua implantação por acreditar no Desenvolvimento Sustentável.

Quanto à prevenção de poluição, no ano de 2007 a Natura se tornou uma empresa carbono neutro, intensificando esforços para minimizar ou compensar a emissão do carbono (considerando seus processos próprios e os da sua cadeia produtiva), e desde então, assumiu o compromisso de diminuir as emissões de gases de efeito estufa.

² A *B Corporation* é uma certificação que ajuda os consumidores a identificar exatamente essas empresas que unem seu desenvolvimento de negócios ao desenvolvimento humano e do planeta.

No ano de 2013 a Natura conseguiu cumprir o compromisso de reduzir 1/3 (um terço) das emissões dos gases de efeito estufa. Essa redução ocorreu por meio da criação de produtos que promovem reflexão sobre o consumo consciente e utilizam matéria-prima reciclada pós-consumo, nesse sentido vale destacar:

A fabricante prioriza materiais reciclados e recicláveis em suas embalagens, analisando o impacto ambiental do ciclo de vida do produto. Um exemplo de como a Natura transforma desafios socioambientais em novas oportunidades de negócios foi o lançamento, em 2014, dos refis das fragrâncias da linha Ekos Frescores, feitos de 100% PET reciclado pós-consumo, gerando 72% menos emissões de gases do efeito estufa. Com esse lançamento, a Natura se tornou a primeira grande marca de cosméticos a usar esse tipo de material na perfumaria. (NATURA, 2016)

Quanto à gestão de resíduos, além dos procedimentos de reciclabilidade e fazer uso de embalagens ecoeficientes - são as que apresentam redução de no mínimo 50% de peso em relação à embalagem regular ou similar, as que apresentam 50% da sua composição com material reciclado pós-consumo, ou ainda as que são de material renovável não celulósico desde que não apresentem aumento da massa – a empresa recicla e reutiliza água. Água reciclada é a proveniente dos efluentes sanitários e industriais da unidade de Cajamar, que passa por tratamento e é utilizada para limpeza, sanitários, jardinagem e outras utilidades. “Água reutilizada é a que retorna do processo produtivo de Cajamar e é aproveitada no sistema de água potável” (PESQUISA, 2016).

A Companhia faz uso de fontes de energia renovável e não renovável. A Renovável: eletricidade (fonte mista, predominantemente renovável), álcool, energia solar e briquete; Não renovável: GLP (gás liquefeito de petróleo), óleo diesel utilizado nos geradores. Houve a troca da caldeira de BPF (óleo combustível derivado do petróleo) por biomassa, na fábrica de Benevides, passando a utilizar briquete em substituição do BPF, como uma das medidas de redução do consumo de combustíveis fósseis. As emissões de CO₂ (kg de CO₂ e/kg de produto faturado) aumentaram em 8,19% no ano de 2015 (3,17) comparado ao ano de 2013 (2,93), e aumentaram em 2,39% comparado ao ano de 2014 (3,00). As emissões de GEE (Gases de Efeito Estufa) cresceram num patamar superior ao faturamento, devido o volume de produtos ter ficado abaixo do estimado (PESQUISA, 2016).

A Natura calcula o levantamento das emissões desde a extração da matéria-prima até o descarte final do produto. Todos os inventários seguem princípios da Norma da ABNT NBR ISO 14064-1 e padrões da GHG Protocol (ferramenta utilizada para entender, quantificar e gerenciar emissões de GEE) (tabela 5).

Tabela 5: Emissões na cadeia de valor

Emissões na cadeia de valor	2013	2014	2015
Extração e transporte de matérias-primas e embalagens (processo e transporte até fornecedores diretos)	138.947	141.574	127.788
Fornecedores diretos (processo e transporte à Natura)	34.502	35.154	31.731
Processos industriais e internos	27.577	29.325	18.557
Venda de produtos (transporte e distribuição)	52.299	49.593	66.749
Uso de produtos e descarte de embalagens	75.127	76.680	76.442
Total geral	328.452	332.326	321.267

Fonte: Natura (2016)

Em 2015, os processos de extração e transporte de matérias-primas e embalagens (processo e transporte até fornecedores diretos), fornecedores diretos (processo e transporte à Natura) e processos industriais e internos diminuíram em relação aos anos de 2013 e 2014 (PESQUISA, 2016).

Devido à ineficiência na distribuição dos produtos, houve aumento nas emissões dos GEE durante o transporte e distribuição. Referente ao uso de produtos e descarte de embalagens observa-se que em 2015 houve uma diminuição em relação às emissões de 2014 e aumento comparado a 2013. Os processos que ajudaram na redução de emissões de GEE em 2015 foram: o uso de cabotagem para abastecimento de centros de distribuição nordeste e norte; ganhos em exportação com produção local; e lançamento de refil perfumaria Ekos (PESQUISA, 2016).

De acordo com a pesquisa (2016), a Natura não utiliza em suas operações substâncias que impactam a camada de ozônio. Utilizam combustíveis limpos como o etanol, GLP e briquete, portanto, não há quantidades significativamente mensuráveis quanto às emissões de NO_x (óxido de nitrogênio) e nem SO_x (óxido de enxofre).

Tabela 6: Consumo direto e indireto de energia, segmentado por fontes primárias

Consumo direto e indireto de energia, segmentado por fontes primárias (Tj)	Tipos de Fonte	2013	2014	2015
Óleo diesel utilizado nos geradores	Não renovável	7	6	3,27
Consumo de GLP	Não renovável	7	6	7,10
Total de consumo não renovável	Não renovável	14	12	10,37
Eletricidade	Renovável	167	197	205,71
Consumo de álcool	Renovável	36	32	38,65
Energia solar	Renovável	0,02	0,02	0,02
Consumo de briquete	Renovável	29	33	33,12
Total de consumo renovável	Renovável	232,02	262,02	277,50

Fonte: Natura (2016)

Observa-se (tabela 6) conforme informações obtidas, que o consumo de energia de fontes não renováveis tem diminuído e tem-se aumentado o consumo de energia de fontes renováveis.

Outro fato que vale evidenciar é quanto ao consumo de energia na organização (tabela 7).

Tabela 7: Consumo de energia fora da organização

Consumo de energia fora da organização (Tj)	2013	2014	2015
Bens e serviços adquiridos	279,14	245,94	189,44
Transporte e distribuição a montante	468,14	479,71	497,59
Viagens a negócios	80,17	79,58	55,65
Transporte de empregados	29,81	30,99	29,48
Transporte e distribuição a jusante	214,70	194,13	207,94
Total	1.071,96	1.030,35	980,10

Fonte: Natura (2016)

O transporte de distribuição é o que mais consome energia, sendo que a distribuição a montante é a que mais consome energia; em segundo lugar estão os bens e serviços adquiridos, em terceiro lugar esta o transporte e distribuição a jusante, quarto lugar estão as viagens a negócios e quinto lugar é o transporte de empregados (tabela 7).

De acordo com dados evidenciados nos relatórios (NATURA, 2016) em 2014 a empresa conseguiu uma grande redução do consumo de energia devido a projetos de eficiência, e mantém a redução em virtude do consumo de energia solar.

Tabela 8: Energia economizada

Energia economizada (joules x10¹²)	2013	2014	2015
Em virtude de projetos de eficiência	0,07	6,84	0,04
Em virtude de consumo de energia solar	0,02	0,02	0,02

Fonte: Natura (2016)

Dentre as estratégias competitivas sustentáveis encontram-se, também os materiais utilizados provenientes de reciclagem, tais como se destacam na tabela 9.

Tabela 9: Percentual de materiais usados provenientes de reciclagem

Percentual de materiais usados provenientes de reciclagem	2013	2014	2015
Material reciclado pós-consumo em embalagem de produto acabado – Brasil	1,4	1,2	2,9
Material reciclável em embalagem de produto acabado	56	57,5	50

Fonte: Natura (2016)

Em 2015, a utilização de material reciclado pós-consumo em embalagem de produto acabado aumentou em 107% com relação a 2013 e aumentou 141% com relação a 2014. Quanto ao uso de material reciclável em embalagens de produto acabado em 2015, houve uma queda de 13% com relação a 2014, devido à alteração do mix de produtos faturados *versus* o planejado (tabela 9).

A Natura possui algumas iniciativas para mitigar os impactos ambientais como: o uso de embalagens ecoeficientes; a utilização de embalagens recuperadas; e as destinadas para reciclagem também são meios para suavizar os impactos ambientais (tabela 10).

Tabela 10: Iniciativas para mitigar impactos ambientais

Iniciativas para mitigar impactos ambientais	2013	2014	2015
Embalagens ecoeficientes Brasil (% sobre itens faturados)	21,7	29	26
Impacto ambiental das embalagens por quantidade de produto Brasil	72	64	69
Embalagens recuperadas na Colômbia (relação ao total de produtos faturados)	42% 446.989 kg	37% 286.608 kg	73% 624.419 kg
Embalagens recuperadas na Argentina (relação ao total de produtos faturados)	- -	- -	1% 22.245 kg

Fonte: Natura (2016)

Quanto aos resíduos, esses são destinados para reciclagem, são considerados os enviados para compostagem, coprocessamento e transformação, não sendo considerados os resíduos de obras civis, como os entulhos (tabela 11).

Tabela 11: Resíduos diretos Natura, por tipo e destinação

Tabela 11: Resíduos diretos Natura, por tipo e destinação				
Resíduos diretos Natura, por tipo e destinação (%)		2013	2014	2015
Total de resíduos perigosos (Classe I)	Destinados para reciclagem	98	92	82,4
	Incinerados	1,9	7,6	17,6
	Descarregados em aterro	0,2	0	0
Total de resíduos não perigosos (Classe II - A e B)	Destinados para reciclagem	83	87	90
	Incinerados	1,3	4	6,00
	Descarregados em aterro	15,7	9	4
Total geral dos resíduos diretos Natura		10.363	12.168	11.585
Resíduos indiretos Natura (t)		2013	2014	2015
	Resíduos referentes aos outros Espaços Natura	3.552	2.266	2.127
	Resíduos nos fornecedores terceiros	2.299	2.053	1.543
Total de resíduos indiretos		5.851	4.319	3.670

Fonte: Natura (2016)

Em relação aos resíduos nos fornecedores, foram considerados os 9 (nove) maiores fornecedores, que representam aproximadamente 90% do total produzido em terceiros. A Natura não importa, exporta e nem transporta internacionalmente os resíduos considerados perigosos (tabela 11).

Quanto ao consumo de água (tabela 12) considerando litro por unidade produzida em 2013 era de 0,40, em 2014 foi de 0,45 e em 2015 o consumo aumentou para 0,49.

Tabela 12: Total de água retirada por fonte

Total de água retirada por fonte (m³)	2013	2014	2015
Água subterrânea	149.601	174.045	177.866
Águas pluviais diretamente coletadas e armazenadas pela organização	1.062	0	0
Concessionária/empresa de abastecimento	18.999	30.960	20.872
Total	169.661	205.006	198.738

Fonte: Natura (2016)

Diante dos dados e resultados expostos, pode-se observar que a gestão ambiental funciona como um pano de fundo para a efetivação das estratégias competitivas. Inspirado no trabalho de Hart (1995; 2012), Barney (1991) e Barney e Hesterly (2007) a vantagem competitiva é movida pela capacidade de a empresa desenvolver e acumular recursos ecológicos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis, insubstituíveis e não comercializáveis capazes de causar heterogeneidade em relação aos seus concorrentes.

Os recursos (ativos tangíveis e intangíveis) e as capacidades (interação dos recursos e processos organizacionais) são as fontes de vantagens competitivas (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007; HART, 1995; HART, 2012; PORTER, 1989) e o posicionamento entre estratégias ambientais e desempenho organizacional resulta do desenvolvimento de recursos complexos, valioso e raros como por exemplo: redução dos custos, alinhamentos nos processos produtivos, origens da matéria prima, inovação nos processos, produtos e sistemas e melhoria na reputação (KRAEMER; TINOCO, 2008; FOGLIATTI ET AL, 2011; SANTOS; SOUZA, 2014), como é o caso apresentado – Natura.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como principal objetivo identificar o papel da gestão ambiental na geração de vantagens competitivas sustentáveis e quais estratégias foram adotadas para o alcance desse propósito. Foram abordadas estratégias de Diferenciação, Preservação de

Poluição, Gerenciamento de Produtos e Desenvolvimento Sustentável como sendo algumas das estratégias para a obtenção das vantagens competitivas sustentáveis como resultado nas organizações.

O artigo considera a premissa de que para uma empresa se tornar competitiva de maneira sustentável deve adotar estratégias que causem impactos positivos no meio ambiente, não apenas cumprindo as exigências legais, mas buscando demonstrar esses impactos positivos com o intuito de melhorar a imagem da empresa perante seus clientes, colaboradores, fornecedores e investidores, bem como atuar de maneira competitivamente sustentável.

Verificou-se quanto às estratégias adotadas pela empresa Natura, que as mesmas atendem aos requisitos propostos pelos autores abordados no referencial teórico, ou seja, elas promovem a competitividade sustentável. A empresa atua de maneira sustentável, buscando fazer não apenas o que é exigido por lei, mas fazendo algo a mais para preservar seus recursos, trabalhando a responsabilidade social com a responsabilidade ambiental, mantendo sua busca por competitividade no mercado nacional e internacional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. de; TACHIZAWA, T. **Gestão Socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. **Afinal, o que é B Corp?** Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/afinal-o-que-e-b-corp-9/>> Acesso em: 21 out. 2016.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CARVALHO, Gardênia Maria Braga de. Contabilidade Ambiental. 2ª ed. (ano 2008), 4ª reimpr. Curitiba: Juruá. 2012.

Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Cap. 38. Arranjos Institucionais Internacionais. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/cap38.pdf> Acesso em: 09 jun. 2016.

Contabilidade da Gestão Ambiental Procedimentos e Princípios. NAÇÕES UNIDAS, Nova Iorque, 2001. Disponível em:
<<http://www.un.org/esa/sustdev/publications/emaportuguese.pdf>> Acesso em: 07 jun. 2016.

CUNHA, R. R. R. S. B.; JESUS, C. M. F.; REBELO, L. P. **Dificuldades de Implantação de Sistema de Gestão Ambiental:** um estudo de caso de empresa de construção civil na cidade de Natal/RN. R. Intern. de Ciência, 2012. Disponível em:
<<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/ric/article/view/4128/2973>> Acesso em 28 mai. 2016.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental:** responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2009.

DREHER, M. T.; HAYDE, C. T. V. D.; SCHMITT, C. da S. **Sustentabilidade como Vantagem Competitiva:** uma análise bibliométrica. R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 157-174, mai./ago. 2013. Disponível em:
<<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN>> Acesso em 29 mai. 2016.

FOGLIATTI, M. C. *et al.* Sistema de Gestão Ambiental para Empresas. Segunda Edição. 2ª ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2011.

GAMBLE; J. E.; THOMPSON JR, A. A. **Fundamentos da Administração Estratégica:** a busca pela vantagem competitiva. 2ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HART, S. L. A Natural-Resource-Based View of the Firm. **The Academy of Management Review**, vol. 20, n. 4, p. 986-1014. oct. 1995.

HART, S. L. **Inovação e Sustentabilidade:** base para o futuro dos pequenos negócios. In: Seminário Internacional sobre pequenos negócios. 2012. Disponível em:
<<http://livrozilla.com/doc/430988/inova%C3%A7%C3%A3o-e-sustentabilidade--bases-para-o-futuro-dos>> Acesso em: 17 abr. 2016.

HART, S. L. Só os Negócios Sociais e Verdes Prosperarão. Disponível em:
<<http://revistaepoca.globo.com/Sociedade/noticia/2012/11/stuart-hart-so-os-negocios-sociais-e-verdes-prosperarao.html>> Acesso em: 17 abr. 2016.

JUNIOR, J. E. dos S.; OLAVE, M. E. **A Gestão Ambiental e os seus Benefícios Econômicos:** um estudo de caso na usina de beneficiamento de Laticínios Santa Maria Ltda. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/anais/tema12/122.pdf>> Acesso em: 13 mar. 2016.

KRAEMER, Maria E. P. A Busca de Estratégias Competitivas Através da Gestão Ambiental. 2006. Disponível em:
<http://www.abdir.com.br/doutrina/ver.asp?art_id=798&categoria=Contabilidade> Acesso em: 10 mai. 2016.

KRAEMER, M. E. P.; TINOCO, J. E. P. Contabilidade e Gestão Ambiental. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LINS, Luiz dos Santos. **Introdução a Gestão Ambiental Empresarial:** abordando economia, direito, contabilidade e auditoria. São Paulo: Atlas, 2015.

MICHEL, Maria Elena. Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 2005.

NATURA. Comentário de Desempenho 4T15. Disponível em: <<http://natu.infoinvest.com.br/ptb/s-9-ptb-2015.html>> Acesso em: 01 ago. 2016.

NATURA. História da Natura. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/a-natura/sobre-a-natura/historia>> 31 ago. 2016.

NATURA. <http://www.movimentonatura.com.br/cs/movimentonatura/home> > Acesso em: 05 nov. 2016.

NATURA. Política de Meio Ambiente. Disponível em: <<http://www2.natura.net/Web/Br/Inst/src/Politic.asp>> Acesso em: 05 nov. 2016.

NATURA. Relatório Anual 2015. Disponível em: <<http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-15-ptb.html>> Acesso em: 01 ago. 2016.

NATURA. Relatório Anual 2015 – Caderno de Indicadores. Disponível em: <<http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-15-ptb.html>> Acesso em: 01 ago. 2016.

NATURA. Relatório Anual Instituto Natura 2015. Disponível em: <http://www.institutonatura.org.br/wp-content/uploads/2016/09/relatorio_in-06.pdf> Acesso em: 14 nov. 2016.

NATURA. Visão de Sustentabilidade 2050. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/relatorio-anual/2015/o-ano-de-2015/visao-de-sustentabilidade-2050>> Acesso em: 26 set. 2016.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 28ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTO, R. B.; SANTOS, P. M. F. **A Gestão Ambiental enquanto Fonte de Vantagem Competitiva Sustentável:** contribuições da visão baseada em recursos e da teoria institucional. Porto Alegre: 2011.

SANTOS, L. P. R. dos; SOUZA, L. D. de. **Contabilidade Ambiental:** uma contribuição da ciência contábil à sustentabilidade da gestão ambiental. 2014. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2014/downloads/2014/Contabilidade%20Ambiental%20Uma%20Contribui%C3%A7%C3%A3o%20Da%20Ci%C3%Aancia%20Cont%C3%A1bil%20%C3%80%20Sustentabilidade%20Da%20Gest%C3%A3o%20Ambiental.pdf>> Acesso em: 17 abr. 2016.

SATO, Suzenir Aguiar da Silva. **Desenvolvimento Sustentável para a base de pirâmide (BOP) baseado em recursos naturais renováveis amazônicos (PFNMs):** O caso Reca. Tese

de doutorado (Programa de pós graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do sul – UFRGS, Porto Alegre, 2013.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. **Gestão Ambiental:** instrumentos, esferas de ação e educação ambiental. São Paulo: Atlas, 2007.

SHARMA, S.; VREDENBURG, H. Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities. **Strategic Management Journal**, v.19, p. 729–753, 1998.

ZANLUCA, Júlio César. O que é Contabilidade Ambiental. 2016. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/contabilidadeambiental.htm>> Acesso em: 21 abr. 2016.